

# 会计师事务所客户关系分析模型的构建

李莹 陶元磊

(沈阳农业大学经济贸易学院 沈阳 110161 山东经济学院 济南 250014)

**【摘要】** 本文在阐述客户关系管理的内涵及相关概念模型的基础上提出了客户关系分析模型,并为会计师事务所进行客户关系管理提供了思路。

**【关键词】** 会计师事务所 客户关系管理 客户关系分析模型

## 一、会计师事务所客户关系管理的内涵

客户关系管理是涉及企业全局的商业战略,企业围绕客户细分、增加客户的满意度和加强企业与客户的关系展开,以获得利润和客户满意。客户关系管理为会计师事务所提供全方位的管理视角,赋予企业更强的客户交流能力,使客户的收益最大化。会计师事务所要想进行有效的客户关系管理,首先应该根据会计师事务所的实际情况对客户关系管理的两个概念进行必要的改进。

### (一)客户让渡价值

客户让渡价值是指客户购买产品或接受服务所实现的总价值与其为之所付出的总成本之间的差额,是指客户在购买和消费的过程中所得到的全部利益。其数学模型如下:

$$TCDV=TCV-TCC=f(P_d, S, P, I)-f(M, T, E)$$

其中:TCDV为客户让渡价值;TCV为整体客户价值,代表了客户期待从给定的产品或服务中获得的全部利益;TCC为整体客户成本,代表了客户为了得到特定的产品或接受服务所付出的全部代价; $P_d$ 为产品价值; $S$ 为服务价值; $P$ 为人员价值; $I$ 为形象价值; $M$ 为货币成本; $T$ 为时间成本; $E$ 为精力和体力成本。

对会计师事务所来说,客户让渡价值是指客户在接受会计师事务所提供的服务以后所实现的价值的提升带来的效益与其为之所付出的成本之间的差额。根据会计师事务所只提供服务的特性,改进的模型剔除了代表产品价值的变量 $P_d$ ,该模型表示如下:

$$TCDV=TCV-TCC=f(S, P, I)-f(M, T, E)$$

### (二)客户终身价值

客户终身价值也称做客户关系价值,是指企业从某一客户关系中所获得的全部未来净收益的现值。它强调的不是客户单次交易给企业带来的收入,而是强调通过维持与客户的长期关系而获得的客户全生命周期价值。其数学模型为:

$$P_t = \sum T [ \sum J (P_j - C_j) - \sum KMC_k ]$$

其中: $P_t$ 为现在某时刻 $t$ 时的利润; $T$ 为全部的时间; $J$ 为购买产品的数量或接受服务的次数; $K$ 为营销工具应用于目标客户的数量; $P_j$ 为第 $j$ 种产品或服务的价格; $C_j$ 为第 $j$ 种产品或

服务的成本; $MC_k$ 为第 $k$ 种直接营销工具的成本(客户获得成本)。

会计师事务所要获得客户终身价值就必须考虑客户在未来给会计师事务所的经营带来风险的可能性,针对会计师事务所面临环境的特点将改进模型表示如下:

$$P_t = \sum T [ \sum J (P_j - C_j) - \sum KMC_k - RC ]$$

其中, $RC$ 表示为客户提供服务可能给会计师事务所带来的相关风险成本。

## 二、会计师事务所客户关系分析模型

### (一)界定会计师事务所业务的性质

要想找到合适的客户就必须确定会计师事务所业务的性质,会计师事务所的业务包括审计业务和非审计业务,这两种业务相互排斥,即会计师事务所不可以同时向同一客户提供这两种服务。因此我们在分析客户关系时,首先需要划分提供给客户的业务的性质,这一步骤同时也确定了影响客户类型的其他重要因素,并可以进一步完善会计师事务所的客户终身价值数学模型:基于客户关系管理的客户全生命周期思想,在分析非审计业务时,将客户未来潜在的终身价值作为重要影响因素;基于审计业务本身具有高风险的性质,在分析审计业务时,将客户未来潜在风险的可控性作为重要影响因素。因此,会计师事务所的客户终身价值数学模型的最终形式为:

$$P_t = \sum T [ \sum J (P_j - C_j) - \sum KMC_k - iRC ]$$

当业务为非审计业务时, $i=0$ ;当业务为审计业务时, $i=1$ 。这意味着会计师事务所对于非审计业务应更重视客户的长期性,对于审计业务要更关注客户带来的潜在风险。

### (二)确定会计师事务所客户的类型

按照客户关系管理的理论,依据客户的历史净收益和其他重要影响因素可将客户分为精钢型、生铁型、矿石型和矿渣型。根据上述会计师事务所的客户终身价值数学模型,我们分别对非审计业务下和审计业务下的客户进行分类,与之对应的其他重要因素分别是未来潜在的终身价值和客户未来潜在风险的可控性。

#### 1. 对非审计业务下客户的分类及管理。

(1)非审计精钢型。非审计精钢型客户,现在和未来的收

益都很大,对价格并不十分敏感,愿意花钱购买高品质的服务,是非审计类客户中最为稳定和优质的客户,是会计师事务所的重要战略客户。这类客户通常有较高的忠诚度,其巨额转移成本形成了对竞争对手的壁垒,会计师事务所应对这类客户投入最多的资源和精力。针对这部分客户,主要实施客户满意和客户忠诚的策略,建立信任、稳固、长期的合作关系;针对客户的需求偏好改进服务、提供超值服务,并分配最好的业务人员;通过关系定价,使这部分客户享有更多的优惠;针对这部分客户建立完整的客户数据库并采取弹性管理,使客户的时间、体力和精力成本降到最低;加强与这部分客户的交流、沟通,注意其需求动态,要及时了解并消除客户的不满,保持客户的忠诚度。

(2)非审计生铁型。非审计生铁型客户,其盈利能力强但未来潜在终身价值小。这类客户可以在短期内给会计师事务所带来丰厚的收益,可是却不愿意选择长期的服务合作。会计师事务所应抓住这部分客户,提高其满意度和信任度,挖掘客户的潜在消费和连带消费,建立长期、稳固的合作关系。会计师事务所要分析这类客户频繁更换会计师事务所的原因,深入了解客户的需求,分析满足其需求的可行性并做出相应的改进服务承诺,通过关系营销、情感沟通的方法与客户建立情感联系渠道,增强客户的归属感,增加会计师事务所的形象价值。

(3)非审计矿石型。非审计矿石型客户,是指其带来的收益较少但十分忠诚的客户。会计师事务所应重新分析客户关系,分析客户给企业带来的收益和维护客户关系的成本,找到增加价值的方法,对那些对企业的贡献不断增大的客户,会计师事务所要予以重点关注,努力使其向非审计精钢型客户转化。对于这部分客户,会计师事务所应对其提供标准化的服务、采用模式化的营销方法,并鼓励重复消费以扩大规模效应、降低单位服务成本和营销成本;对于要求个性化服务的客户,应相应提高服务的价格,使会计师事务所保持合理的收入。

(4)非审计矿渣型。非审计矿渣型客户,是指收益少又不愿长期合作的客户。对于这类客户,需要分析其是否能够向其他三类客户转化,并权衡收益和成本。但通常情况下,这种类型的客户在现在和将来都不会给会计师事务所带来较多的利润,会计师事务所应对其采取放弃策略,而应把有限的资源和精力集中到那些能带来较高的盈利和具有高度认同感的客户身上。但在采取放弃策略时,要注意失去这部分客户可能给会计师事务所带来的负面连带效应,可以采用提高定价的策略使这部分客户自己选择退出。

## 2. 对审计业务下客户的分类及管理。

(1)审计精钢型。审计精钢型客户,其盈利能力强并且审计风险较小,这类客户未来潜在风险的可控性较高,是会计师事务所审计收入的主要来源。会计师事务所需要对这部分客户倾注大量的人力、物力,同时得到相应的回报。对审计精钢型客户的管理可以借鉴非审计精钢型客户的管理方法。需要注意的是,会计师事务所需要不断地对这部分客户进行评

估,确定风险水平的现状,尤其是当客户更换管理层和陷入财务危机时要及时进行相应的再评估。

(2)审计生铁型。审计生铁型客户,其盈利能力强但未来潜在风险较大。这类客户可以在短期内给会计师事务所带来丰厚的收益,但极易使会计师事务所陷入日后的纠纷和丑闻中。对这类客户要高度关注、认真评定、谨慎对待,若贸然接受这类客户的业务,会计师事务所将会面临不必要的诉讼和赔偿,甚至会严重损害会计师事务所的声誉和社会信任度。从客户终身价值数学模型可以看出,会计师事务所的收益与潜在风险带来的损失密切相关。其中,损失包括未来可准确计量的有形损失和只能估计的无形损失。若扣除潜在损失的折现,实际上审计生铁型客户给会计师事务所带来的收益是非常少的。

(3)审计矿石型。审计矿石型客户,其收益较少、风险也小、潜在风险的可控性较高。会计师事务所通常会认为这部分客户是“鸡肋”,实际上会计师事务所在保证审计精钢型客户业务的基础上,应大力发展这部分客户的业务。在潜在损失很小的情况下,若想提高会计师事务所的收益,主要从增加升级服务的购买量、适度提高审计服务的价格、降低营销成本入手。由于审计服务的特殊性,为保证审计质量,不建议采用降低审计服务成本的策略。

(4)审计矿渣型。审计矿渣型客户,其收益少、风险高,属于垃圾客户。会计师事务所无需采取行动拉拢这类客户,对其应坚决淘汰。

综上所述,客户让渡价值和客户终身价值这两个概念模型为会计师事务所分析客户关系管理的执行途径提供了清晰的思路。若想达到会计师事务所和客户的双赢就要使客户让渡价值和客户终身价值最大化,这样客户关系才能稳定和持续发展。

客户关系分析模型为会计师事务所进行客户关系管理指明了总的方向:会计师事务所在进行客户关系管理时,应先界定为客户提供业务的性质,再确定客户的具体类型,并以此作为进一步分析的具体边界和管理的基本指导。客户让渡价值模型、客户终身价值模型指明了客户关系管理的具体方向,是客户关系分析模型的有机组成。客户让渡价值模型指明了增强客户满意度、增加客户价值的具体途径:会计师事务所可以通过增加服务价值、人员价值和形象价值来增加整体的客户价值,并且可以通过降低客户的货币、时间、体力和精力成本来削减整体的顾客成本,从而增加客户的让渡价值。客户终身价值模型指明了使企业长期获利、获得客户全生命价值的途径:增加服务的购买量、通过讨价还价提升价格、降低服务的成本、降低营销成本,并设法控制审计风险所带来的后期意外支出。

## 主要参考文献

1. 叶友,赵宏,聂尚君,张百祥.事务所市场营销理念与客户关系管理探讨.中国注册会计师,2005;3
2. 曾海颖,刘晋.客户关系管理的SCOPE模型.商业研究,2003;7